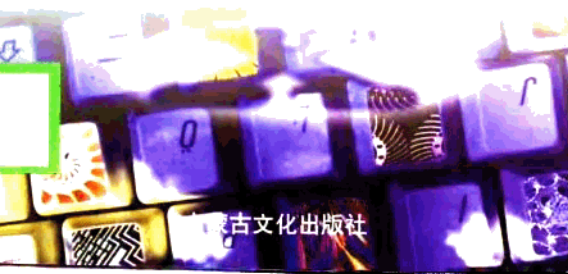


[美] 布鲁斯·塔尔根 著

第X世代



出生于1963--1981
X世代是21世纪的新领袖



内蒙古文化出版社

序——当婴儿潮主管遇上 X 世代

李建复

如果我们的读者把“新新人类”这个名词，套用在这本书当中每一个出现“X 世代”名词的位置，会发现似乎这一两年我们的老板们对“新新人类”的批评，与美国一般对“X 世代”的责难是完全一致的。我觉得这不是偶然，也不是我们的主管老板抄袭国外的说法以求卸责，而是真的有太多类似之处。

我必须要承认，看了这本书后使我对新新人类的行事风格，及背后会产生这些行为的原因有了进一步的认识，也对我未来如何带领我的部属有了更多的心得。但是身为被作者归类于似乎无恶不作的婴儿潮主管的其中之一，我也深深地觉得“我有话要说，而且只要我喜欢，有什么不可说？”

我有话要说

我们这一辈主管踏入职场时，正是国内外企业开始

重视制度及效率的年代；而上一代的职场伦理也深深烙印在我们心理。我们看到了经济由小康迈入富裕再进入目前的贪婪混乱时代，其实内心价值观的变化应该是最剧烈的。当我们还是社会新鲜人时，所受到的企业内“在职养成教育”，与一路走来书籍媒体上吹捧的最新人性管理理论之间所产生的冲突，是无时不在的。

我们有心用心带人，但多半目前仍处在中层主管阶级，难免力不从心。我们一路成长时，产业环境的变化没有那么快，职场上的“师傅”有时间遵循制度，巨细靡遗地带我们。但是当我们承担大任时，商场上变化快得惊人，高科技产业每半年兴衰一次，一个政策的改变可以导致一个产业一夜间兴起或消失。我们这一代的主管在这个“十倍速时代”没有时间好好下功夫带“新新人类”入门进阶，但是放手让他们一搏，又承担不起这个风险。

婴儿潮的主管是标准的夹心饼干，不到四十已经折旧得差不多了，所以这几年才会有这么多有关人生目标及灵性管理的书籍及课程出现，这些自我修练的商品大概不会是以“新类”为目标的吧！

共同的期望

其实我不觉得任何一个不同年代的职场工作者，对

于上司的期望会有太多的不同，我们大家都希望在上位的主管者能够：

- 一、了解我们的期望。
- 二、支持我们追求以自我为基础的事业保障。
- 三、花时间沟通，并能善加分派任务。
- 四、塑造重视个人的企业文化。
- 五、提供追求卓越的机会。
- 六、赋予完成具体成果的责任，明确设定期限。
- 七、重视结果而非过程。
- 八、使回馈明确、特定且及时。
- 九、尽可能提供充分的资讯。
- 十、提供开放的沟通管道。
- 十一、把我们的问题当作是教导的机会。
- 十二、让我们尽可能自行管理时间。
- 十三、使工作成为发挥创意的基础。
- 十四、建立固定的反馈循环。
- 十五、肯定我们的成就。

问题在于：

一、我们所处的经营及产业环境，是否拥有足够的时间与条件让主管如此挥洒？

二、我们的主管是否有足够的训练、授权及开放的胸襟，足以承担再往下授权的责任？

三、被领导的团队成员是否具备成熟的心态去承担被赋予的责任？

有一点我非常同意，书中提到这一代以及下一代进入职场工作的年轻人，对于资讯的吸收及运用方式，由于电脑的大量普及和网际网络的出现，将和这一切的管理者有非常不同的训练。这倒是需要我们特别注意的，其中的确有相当多的长处可以加以运用，而使“新新人类”在工作中得到更多的成就感。

作者序——别错看了 X 世代

塔尔根

我从法学院毕业，通过律师执照考试后，于一九九二年秋天进入华尔街一家律师事务所工作。我很惊讶地发现，除了少数例外，事务所里绝大多数的资深律师完全不知道如何管理像我这种年龄的员工。

放诸四海，他们绝对是最优秀的律师，我对其中许多人怀有深厚的情感。他们只是不知道如何促使 X 世代属下——在婴儿潮之后出生的一代——有最好的工作表现。想想至少有 20% 的律师，以及众多员工都属于不满三十岁的 X 世代，就可以明白这绝不是小问题（20% 在各大律师事务所是相当普遍的统计数字，而九〇年代中叶以后，在美国多数大公司里，这个比例更高了）。

我相信这些资深律师无意轻忽年轻的员工，但是他们似乎不能理解 X 世代的需求与期望，更难以接受他

们应该扬弃传统方式，而采用更有弹性的作法来管理这些员工。他们把 X 世代员工丢给婴儿潮世代去管理，而婴儿潮世代却坚持用他们当年桀惊不驯的态度，来错误诠释 X 世代的行为。

X 世代的挫败

这些管理阶层的严重误解，使我和事务所里的同辈在这种不健康的管理关系中饱受煎熬。当然，这类关系是我们茶余饭后最常讨论的话题。我们嘲笑一名资深律师总是以一通电话把我们叫进他的办公室，内容只有三个字：“来这里。”

有个朋友对这种对待方式非常生气，她在书桌最上层抽屉里摆了一本日志，记录了每天遭受到的侮辱言词。没有多久她就换工作了。

有些资深同事期望我们负担额外的工作，却几乎不给我们任何训练；有些则把我们管得紧紧的，让我们根本无法完成分内的任务。

我曾和一名资深律师在达拉斯（Dallas）花了三天处理一桩公司交易案，因为他无法厘清我们彼此的职责，结果在开会时，我们互相掣肘。晚上在旅馆正准备

就寝时，我突然怀疑他是否会走进我的房里，告诉我该如何刷牙。

这类互动情形对事务所的士气打击甚大，不但影响了我们的工作品质，减低我们的忠诚度与奉献精神，亦造成高度流动率。

除了我所工作的律师事务所之外，我从同辈中亦听到不少类似的故事。不论他们是在法律界、医药界、金融界、广告界、工程界、保险界、行销界或业务界，在美国企业或非营利事业，多数年轻人都对他们的工作不满。他们的工作中无从获得学习、成长以及满足个人成就感的空间，只有不安全感与受损的自尊。X 世代一心想要在这变动危险的世界里寻求庇护所，结果却遇到反覆无常的主管。X 世代在工作中寻求机会，投注他们唯一的资本——创造力，却发现主管根本无心提拔他们。于是 X 世代在职场上郁郁不得志，他们压抑创作力，认为不值得将之耗费在这些主管身上。

错误的刻板印象

我开始思考这种不满和媒体对 X 世代的评论是否有关，媒体的说法与事实相符吗？

X 世代愤世嫉俗，爱对工作发牢骚而不愿意负责任吗？他们真的是流行文化中所形容的懒惰虫吗？X 世代注意力比较不集中，不能长期专注于工作，以致无法在职场上有所成就吗？他们真的对主管太挑剔了吗？他们是否对工作有过高的期望？X 世代真的无法忍受迟来的报偿？他们是虚无主义者吗？

这些问题并不符合我所了解的 X 世代同辈。对工作不满的同侪绝对不是“懒惰虫”，相反地，据我所知，他们都是聪明、有创意的勤奋之辈，总是勇于接受挑战，把握成功的机会。不久之前，当我们仍在学校的时候，会在课业上互争短长，念书到深夜，或是兴奋地讨论生涯规划。我们随着一九八〇年代由媒体所塑造的经济成就一起成长，无论是真是假，我们的想像力总是随着对生活的追求而恣意飞翔。

X 世代童年时期大都是自力更生的钥匙儿，因此总希望在不确定的年代里凭着天生的企业精神，获得某种程度的安定。即使目睹了一九八〇年代富裕社会的崩溃瓦解，X 世代仍然决心要发挥创造力，建立宝贵的知识与技能资历，以获得安适与富足。

我所知道的 X 世代，如果得到适切的激励，大多都能以惊人的速度完成有效的成果。此外，目前劳动力

调查结果显示，无数的 X 世代是高学历而成功的年轻专业人士，在重要的机构从事重要工作，我称这些人为 X 世代新秀。X 世代新秀在一流的律师事务所、医疗机构、投资银行、广告公司、出版公司、会计师事务所、政府机关、政坛与公共服务组织、基金会、小型公司及龙头企业等各行各业工作。他们是职场的高水准表现者、明日的领袖及担负重责大任的栋梁，同时也是美国经济前途的中坚。

既然 X 世代是如此珍贵的资源，为什么管理者无法让他们尽情发挥潜力呢？X 世代有哪些地方让管理者不能理解呢？为什么有这么多老板不善管理 X 世代呢？是否有 X 世代受到良好的管理呢？管理者总从失败经验中，学到不少教训，难道不能从成功故事中撷取智慧吗？我将根据以上问题来调查 X 世代所经历的管理关系，也将从 X 世代被管理的观点，而不是从管理者学习管理的标准模式，来了解这些管理关系。

与 X 世代对谈

我买了一台笔记本电脑，开始与各行各业的 X 世代新秀进行访谈。我先从认识的 X 世代开始，透过一

些热心受访者的引介，再扩大受访对象。我努力建立一个受访圈，包括不同性别、族裔、地理分布与工作经验，受访者年纪约为二十一到三十三岁（我也访问了几名生于一九六一年到一九六三年之间的前 X 世代）。许多受访者都拥有高学历，或至少也有大学文凭，其中不少人都曾换过工作。我向他们保证不会公布他们的姓名及工作单位，使他们能尽量地畅所欲言。

我的问题很简单：“您是如何被管理的？”“它如何影响到您的工作？”每次访问从三十分鐘到三小时不等。综而观之，八十五名受访者的意见都收纳在本书中，每项访问都有实践的经验谈，而整个研究过程是我这一生最充分的学习经验。

我发现 X 世代的集体智慧十分惊人。他们知道不好的管理者问题在哪里，好的管理者长处又是什么。虽然许多人并不快乐，但几乎所有人都能明确指出是何种管理方式造成他们的不满。甚至更令人印象深刻的是，X 世代能够毫不迟疑地指出最优秀的管理者所运用的技巧，并衷心希望所有管理都能如此有效率。

在分享他们的故事之际，X 世代不是只有抱怨，他们能够对管理者提出详尽的评估，并针对不同的管理作风和技巧，无论好坏都有一针见血的评价。这些 X 世

代渴求在良好的管理关系中表现出最好的一面。此外，他们也愿意告诉管理者如何使 X 世代有最好的表现。他们的经验谈在本书中将有机会和读者一起分享。

后现代职场新秀

从《第 X 世代》的经验谈中学习，对管理者而言是非常重要的，因为这些 X 世代都在重要的职位从事重要工作。

在投资银行里，X 世代是分析师、顾问及副总裁，经手的金融交易可能左右全球金融市场。年轻的贸易商人瞬间经手的交易，往往动辄是数十亿美元的资产。

X 世代在法律界及医药界同样也有杰出的表现。在律师事务所，年轻律师负责大部分的法律研究，并撰写有关企业交易、房地产开发计划及诉讼案的诸多法律文件。同时，有许多 X 世代在这些律师事务所担任法务助理。在医药界，X 世代住院医师是第一线保健尖兵，在全美国的急诊室负责照顾数百万人的安危，而 X 世代保健官员和保险业、制药公司的主管则是医药财务的管理者。

在各行各业大大小小的组织里，X 世代是研究员、

分析师、稽核员、顾问、行销、业务人员，以及商业主管。X 世代科学家及工程师确立了新科技的发展脚步，为下个世纪的经济奠定基础。年轻军官在军中负责训练及部署士兵，维修与使用十亿美元的硬件设备，并执行重大的军事行动。

在广告界和公共关系公司服务的 X 世代，对每天轰炸我们的促销活动与广告具有不可磨灭的影响力。X 世代也可能是杂志编辑、出版业主管，书报摊和书店陈列的书籍刊物都是他们的心血。

X 世代教师在学校里教育我们的下一代。在公益及非营利基金会、公共服务机构、政府单位、若干最有权力的政治领袖的繁忙办公室里，X 世代也已参与了政策拟定及决策过程。

不可否认，X 世代在后现代职场各个行业的影响力与日俱增。有太多 X 世代受到不良管理，并为此付出极大的代价，因此这个问题不容坐视。如果管理者不能了解 X 世代的需求和期望，以致于无法有效管理 X 世代，他们便白白糟蹋了最宝贵的资源。这些管理者必须向花时间了解 X 世代真正面貌的明智管理者学习，这些有见解的管理者能够让 X 世代有最好的工作表现——使他们充分发挥独具的创造力。

我将向读者介绍 X 世代新秀的特质，以厘清一般人对他们的诸多误解。

首先，读者将会了解到 X 世代并非没有忠诚度，或像许多人所说的工作不够投入。事实上，X 世代是谨慎的投资者，这个世界让他们学会不要对组织抱太大的期望。

第二，一般人认为 X 世代的注意力集中时间较短，其实不然。X 世代的学习和沟通技巧是由信息革命的力量所形成的，因此他们希望在最短的时间内吸收最多的信息，并从中寻求问题的解答。

第三，许多人认为 X 世代是自大的动物。其实 X 世代的自大只不过是一种积极的态度，是他们从生活经验中磨练出来的独立精神。X 世代认为，置身于如此危险而不确定的年代，只有仰仗自己才是最可靠的。

第四，我要指出的现实是，当前的就业市场不可能提供任何员工长期的工作保障。对 X 世代而言，不计代价的付出是个过时的观念。X 世代之所以急于获得短期回馈，是基于他们的自我建构，以及想要追求新的工作保障关系。

最差的管理者

那些误解 X 世代作风，认为他们不忠诚，缺乏参

与感、注意力集中时间短、自大及贪婪要求回馈的管理者，总让 X 世代在职场里表现最差。在本书中，您可以直接了解 X 世代所无法接受的管理关系，这种关系不但会扼杀了他们的动机和生产力，使他们无法与人合作、易怒且充满怨气、在职场中士气低落，甚至最后不得不辞掉工作另换东家；您也可以了解到，如果管理者低估 X 世代的工作表现、拒绝带领及指导他们，也不愿给予他们挑战、机会与回馈时，X 世代会如何反应；您更可以读到，当 X 世代受到没有效率的管理者压抑，把他们的前途和未来同时葬送时，X 世代是如何地深感挫折。

这些受访者喜欢谈他们所讨厌的管理者的故事。就像我所知道的其他 X 世代，我的受访者以痛恨的口吻，描述他们对那些胸襟狭窄、不公平、滥用权力、好管闲事的管理者的鄙视。这种管理者不愿回答 X 世代的问题，也不给予任何指导和合理的报酬，更不对他们的工作成果给予适当的认可。X 世代急于向我倾诉恶主管的种种不是，就像他们在职场中互吐苦水一样。他们因为无法在工作中尽情发挥创造才华，于是把时间和创造力都花在解决不良的管理关系上。

X 世代聚在一起时，常会批评某些管理者根本是个讨厌鬼。他们会说：“你来听听这个混帐今天做了些什么。”这种情形颇为严重。有些管理者我可能根本不认识，但是因为听过他们的事迹，我便可能对他们有了先入为主的坏印象。

程序分析师

从分享共同经验的谈话中，X 世代想要尽量学习如何对付恶主管，并且希望未来不会遇到这种人。

X 世代借由批评恶主管，互相验证他们自己的印象，证实他们不是唯一有这种经验的人。以往，X 世代只敢在工作中低声埋怨，如今，他们得以在本书中畅所欲言。

有效管理的典范

成功故事是有效管理 X 世代的模范。您可以从中了解，X 世代真正期盼的明智管理者是如何激发出他们的最大潜力。本书的 X 世代指出，能够看重 X 世代及其工作表现的主管，才能够赢得 X 世代的忠诚与奉献精神。

这些明智管理者尊重 X 世代为个体。他们协助 X 世代在工作中学习，并懂得充分利用 X 世代与信息的关系。他们鼓励 X 世代发挥天生的企业精神和创造力并激赏 X 世代的独立精神。他们提供有效的报酬制度，使 X 世代更有生产力，同时提供 X 世代建立自我的机会——这是这个世界上仍存在的最好的工作保障形式。

在本书中无论是成功或失败的管理关系故事，都是我所访问的 X 世代新秀的遭遇，X 世代新秀和所有读者对此或也多所听闻，无论您是管理 X 世代的人，或是被管理的 X 世代，都会在本书中找到与自己经验相似的故事。无论您是否在这些篇幅中找到自己，都希望您能从这些故事中，获得宝贵的观点。因为，这些叙述生动地阐述了管理 X 世代的规则和纲领。

在有效管理人力资源的书籍日益成长的今日，我把这本书视为对此类书籍的一项必要贡献。这是由于 X 世代人力资源对管理者而言，是一项独特的挑战。

因应时代的脚步

当有智之士注意到在二十世纪晚期，人力成为需要